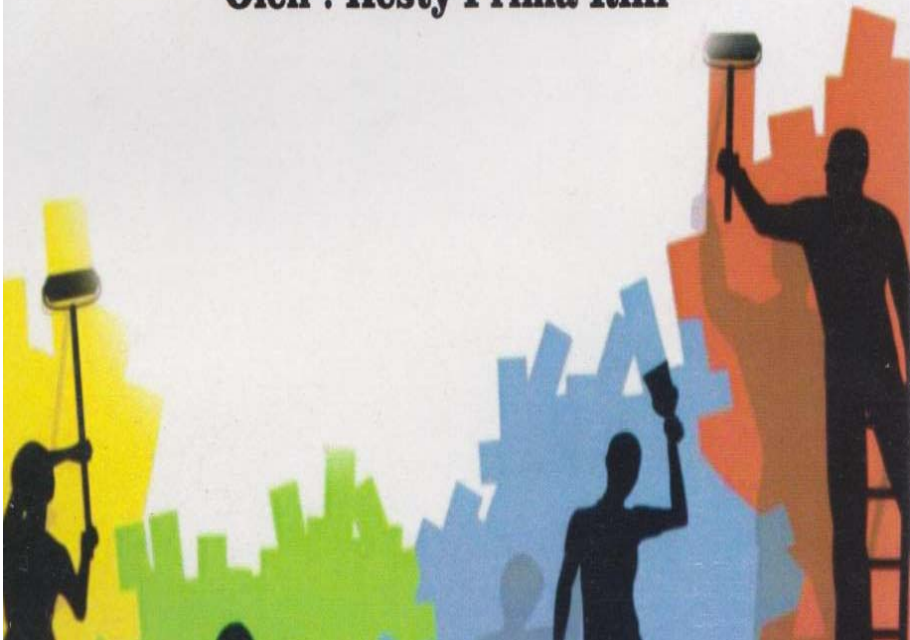


ISBN : 978-602-18682-7-0

MOTIVASI KARYAWAN OUTSOURCING

PADA PT. INFOMEDIA NUSANTARA

Oleh : Hesty Prima Rini



**MOTIVASI KARYAWAN
OUTSOURCING PADA
PT. INFOMEDIA NUSANTARA**

Hesty Prima Rini

MOTIVASI KARYAWAN OUTSOURCING PADA PT. INFOMEDIA NUSANTARA

Penulis : Hesty Prima Rini
Diset dengan : MS - Word Font Times New Roman 11 pt.
Ukuran Buku : 23 x 16 cm
Tahun Terbit : 2013

Hak Cipta © pada Penulis, hak penerbitan ada pada Penerbit Semesta Anugrah

ISBN : 978-602-18682-7-0

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mereproduksi isi buku ini baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk, cara, dan atau alasan apapun juga tanpa izin tertulis dari penyusun

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena rahmatNya maka buku monograf ini dapat disajikan dengan Judul : “MOTIVASI KARYAWAN OUTSOURCING PADA PT. INFOMEDIA NUSANTARA”.

Buku ini bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai motivasi karyawan outsourcing dengan menggunakan studi kasus pada PT. Infomedia Nusantara. Dengan buku ini diharapkan dapat memberikan penjelasan tentang outsourcing dan bagaimana mengelola sistem outsourcing dengan beberapa aspek penting didalamnya adalah bagaimana memotivasi karyawan *outsourcing*.

Penyusun berharap semoga buku monograf ini dapat berguna bagi semua pihak yang memerlukan.

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Outsourcing	5
2.2 Motivasi	15
2.3 Kinerja	25
2.4 Kerangka Pikir	28
2.5 Hipotesis	28
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	29
3.2 Teknik Penentuan Sampel	30
3.3 Teknik Pengumpulan Data	31
3.4 Teknik Analisis Dan Pengujian Hipotesis	32
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Hasil Penelitian Dan Pembahasan	42
4.3 Hasil Uji Pengujian Hipotesis Penelitian	51
4.4 Pembahasan	51
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	53
5.1 Kesimpulan	53
5.2 Saran	53
DAFTAR PUSTAKA.....	54

MOTIVASI KARYAWAN OUTSOURCING PADA PT. INFOMEDIA NUSANTARA

Hesty Prima Rini

ABSTRAK

Outsourcing saat ini telah menjadi keputusan strategis penting yang memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan yang diperlukan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis global. Penelitian ini memberikan kerangka kerja praktis tentang bagaimana memotivasi karyawan, dan manajemen kinerja untuk mengelola sumber daya *outsourcing*. Dalam penelitian ini menyediakan mekanisme untuk memahami strategi, motivasi dan manajemen kinerja yang harus dijalankan pada jenis sumber daya *outsourcing* didasarkan pada kemampuan organisasi dan pertimbangan oportunistik.

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis multivariate dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penaksiran pengaruh pada masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya menggunakan koefisien jalur

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan hal-hal untuk menjawab permasalahan sebagai berikut : Faktor motivasi karyawan *outsourcing* berpengaruh positif terhadap Faktor kinerja karyawan.

Keyword : motivasi, outsourcing, kinerja

BAB 1

PENDAHULUAN

Saat ini perkembangan *outsourcing* di Indonesia tidak dapat dipandang sebelah mata, semakin banyak perusahaan-perusahaan menggunakan sistem *outsourcing* untuk mendukung pemenuhan sumber daya secara jangka pendek. Tetapi seiring berkembangnya kebutuhan perusahaan terhadap kualitas dan efisiensi sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan karir, efisiensi tenaga kerja dan organisasi, sehingga *outsourcing* harus dipertimbangkan secara jangka panjang. Perusahaan pengguna *outsourcing* dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia akan mengeluarkan biaya lebih sebagai *management fee* perusahaan *outsourcing*.

Perusahaan pengguna *outsourcing* memiliki tujuan agar dapat fokus pada kompetensi utama dalam bisnisnya dengan cara mengalihkan hal-hal intern perusahaan yang bersifat penunjang kepada pihak lain yang lebih profesional. Pengalihan hal-hal penunjang yaitu kegiatan yang diluar usaha inti perusahaan, menimbulkan beberapa permasalahan terutama dalam masalah ketenagakerjaan. Permasalahan *outsourcing* di Indonesia salah satunya disebabkan regulasi *outsourcing* yang ada belum efektif dalam mengatur pelaksanaan *outsourcing*.

Praktek *outsourcing*, tidak terlepas dari komitmen dan *political will* pemerintah dalam mendesain regulasi yang memberikan ruang lingkup dan ruang gerak *instrument outsourcing*, yang menguntungkan dan memberikan manfaat bagi semua pihak. Dengan logika sederhana, jika *outsourcing* bertujuan untuk efisiensi perusahaan, maka perusahaan akan meng-*outsourcing* apapun fungsi di perusahaan yang memiliki biaya tinggi

contohnya adalah biaya produksi, karena disinilah setidaknya ada *expense* untuk material, *manpower*, *machine* (Munfaat : 2009).

Sehingga merupakan hal yang wajar apabila perusahaan ingin memperoleh profit yang lebih tinggi dan melakukan efisiensi dengan melakukan praktek outsourcing. Banyaknya perusahaan yang menggunakan praktek outsourcing tersebut menimbulkan permasalahan yang berpotensi merugikan karyawan, sehingga meskipun outsourcing merupakan pilihan strategis perusahaan juga harus tetap melindungi kepentingan karyawan.

Kebijakan perusahaan untuk menggunakan tenaga kerja *outsourcing* karena dianggap memiliki manfaat bagi perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Hattonen (2009) yaitu:

1. Terkait dengan masalah penghematan biaya (*saving cost*), yaitu menurunkan biaya operasional, pengendalian biaya dan membebaskan resource untuk meningkatkan keuntungan unit bisnis.
2. Terkait peningkatan proses (*process improvement*) dan kebutuhan untuk fokus pada kompetensi inti, yaitu mendapat keuntungan dari reorganisasi internal, mempercepat proyek, mengurangi time to market, mendapat keuntungan dari tenaga kerja yang fleksibel, dan menajamkan fokus bisnis.
3. Meningkatkan kapabilitas internal, yaitu mendapat akses terhadap resource yang tidak tersedia di internal dan kebutuhan tenaga kerja dengan skill tinggi, meningkatkan kualitas pelayanan, motivasi terhadap kekurangan tenaga ahli dari dalam.

Manfaat utama yang ingin dicapai oleh perusahaan pengguna outsourcing adalah rencana bisnis untuk penghematan biaya bisnis dan keberlangsungan keuntungan perusahaan dalam hal profit pemilik. Manfaat tersebut berbanding terbalik bagi para tenaga kerja outsourcing, dimana tenaga kerja yang telah dikontrak secara outsourcing sangat dirugikan

dengan sistem tersebut. Beberapa kerugian karyawan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Karyawan disewa dari pihak ketiga, sehingga karyawan bukan sebagai pegawai tetap diperusahaan. Sehingga perusahaan hanya berhubungan dengan perusahaan penyedia jasa. Apabila Perusahaan tidak puas dengan kinerja karyawan, perusahaan dapat langsung melaporkan kepada perusahaan outsourcing tersebut untuk mengganti karyawan tanpa harus memberikan motivasi apapun.
2. Karyawan hanya bekerja berdasarkan kontrak kerja / *project* saja. Otomatis jika tidak ada pekerjaan/*project* maka tidak ada jaminan gaji/upah akan terus diterima.
3. Upah yang rendah, Hal tersebut disebabkan karena sudah banyak perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan jasa tenaga kerja maka akan ada persaingan sehingga banyak penyedia jasa akan menekan serendah mungkin biayanya (menekan upah para karyawannya), sehingga tingkat upah semakin rendah.
4. Para karyawan *outsourcing* (ada beberapa) yang tidak mendapat kesejahteraannya (biaya pengobatan dll) dan tidak akan mendapat uang pensiun atau pesangon seperti karyawan tetap jika mereka keluar/diberhentikan.

PT. Infomedia Nusantara merupakan sebuah perusahaan pada Telkom Group yang mengkhususkan diri di bidang media penerbitan dan iklan sebagai jembatan komunikasi antar pelaku bisnis dan juga saluran informasi bagi pelanggan telepon Telkom. Saat ini perusahaan dihadapkan pada permasalahan penurunan kinerja karyawan yang menyebabkan kinerja perusahaan secara keseluruhan juga terpengaruh. Penurunan kinerja PT. Infomedia Nusantara yang ditunjukkan oleh banyaknya pekerjaan yang tidak tepat waktu, sehingga kinerja operasional

perusahaan juga semakin menurun. Hal ini dirasakan bagi perusahaan sangat merugikan karena dirasa tidak efektif, efisien dan optimal. Terjadinya penurunan kinerja karyawan tersebut diindikasikan oleh kurangnya faktor motivasi kerja karyawan outsourcing dalam melakukan pekerjaan.

Sesuai dengan dasar pemikiran pada penelitian ini tentang motivasi karyawan outsourcing serta uraian secara deskriptif diatas tentang berbagai hal mengenai *outsourcing*, penelitian ini ingin mengungkap bagaimana bagaimana memotivasi karyawan outsourcing dalam meningkatkan kinerja.

Dari fokus penelitian yang telah ditetapkan tersebut diharapkan penelitian ini dapat menghasilkan analisis yang tepat mengenai “Motivasi Karyawan *Outsourcing* pada PT. Infomedia Nusantara”. Penulis sengaja mengangkat tema ini dengan beberapa pertimbangan, yang pertama tema ini menjadi permasalahan hangat saat ini. Kedua, Tema yang diangkat merupakan masalah yang menarik dan penting untuk diteliti baik untuk kepentingan perusahaan maupun sebagai pengembangan ilmu pengetahuan sesuai dengan kompetensi peneliti dibidang Sumber Daya Manusia.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka perumusan masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

Apakah terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Infomedia Nusantara?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Infomedia Nusantara

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Outsourcing

A. Definisi Outsourcing

Istilah outsourcing dari kata “out” dan “source” yang berarti sumber dari luar, merupakan pendekatan manajemen yang memberikan kewenangan pada sebuah agen luar (pihak ketiga) untuk bertanggung jawab terhadap proses atau jasa yang sebelumnya dilakukan oleh perusahaan. Bisa juga didefinisikan sebagai membeli barang atau jasa yang sebelumnya disediakan secara internal (Swink, 1999; Smith et al, 1996; Lankford and Parsa, 1999; Elmuti and athawala, 2000; dalam Franceschini et al., 2003)

Sedangkan menurut Pasal 64 UUK, *outsourcing* adalah suatu perjanjian kerja yang dibuat antara pengusaha dengan tenaga kerja, dimana perusahaan tersebut dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis.

Beberapa definisi *outsourcing* menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Outsourcing adalah tindakan memindahkan beberapa aktivitas rutin internal perusahaan, termasuk dalam hal pengambilan keputusan kepada pihak lain yang diatur oleh kontrak perjanjian (Maurice F. Greaver II: 1999);
2. Outsourcing adalah kontrak dengan pihak lain lain (di luar perusahaan) terhadap fungsi, tugas dan layanan organisasi dalam rangka mengurangi beban proses, memperoleh keahlian teknis maupun penghematan biaya (Eugene Garaveta, Thomas Tellefsen: 2001);

3. Outsourcing adalah pemindahan tanggung jawab manajemen kepada pihak ke tiga secara berkesinamungan di dalam menyediakan layanan yang diatur oleh perjanjian (Shreeveport Management Consultancy);
4. Outsourcing adalah aktivitas dimana supplier (pihak pemasok/ vendor) menyediakan barang dan/ atau layanan kepada buyer (pihak perusahaan) berdasarkan perjanjian yang telah disepakati (Elfing & Baven : 1994; Domberger: 1998).

Outsourcing atau alih daya merupakan proses pemindahan tanggung jawab tanggung jawab tenaga kerja dari perusahaan induk kepada perusahaan diluar perusahaan induk. Perusahaan di luar perusahaan induk bisa berupa *vendor*, koperasi ataupun instansi lain yang diatur dalam kesepakatan tertentu. *Outsourcing* dalam regulasi ketenagakerjaan biasa hanya mencakup tenaga kerja pada proses pendukung (*non core business unit*) atau secara praktek lini kerja bisa dialihkan sebagai unit *outsourcing*.

Sedangkan *outsourcing* dalam hukum ketenagakerjaan di Indonesia sebagai pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa tenaga kerja. Pengaturan hukum *outsourcing* di Indonesia diatur dalam Undang-undang No. 13 tahun 2003 (pasal 64, 65 dan 66) dan Keputusan Menti Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. Kep.101/Men/VI/2004 tetang tata cara perjanjian perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh. Pengaturan tentang *outsourcing* di Indonesia tersebut masih dianggap pemerintah kurang lengkap.

B. Manajemen *Outsourcing*

Manajemen outsourcing adalah kemampuan untuk mengontrol kinerja outsourcing dan mengatasi masalah outsourcing yang mungkin untuk terjadi di masa depan. Manajemen outsourcing juga meliputi pengumpulan

informasi terkait outsourcing di perusahaan, menstrukturisasi, dan menganalisis informasi untuk memungkinkan pengambilan keputusan lebih lanjut yang lebih solid. Dalam perusahaan besar yang mampu untuk memiliki orang yang berdedikasi untuk melakukan Manajemen outsourcing termasuk masalah penanganan terkait kebijakan outsourcing, kegiatan ini dilakukan oleh Departemen Sumber Daya atau Manajer Sumber Daya.

C. Tipe Outsourcing

Tipe atau jenis outsourcing menurut pendapat beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Komang dan Agus (2008) tipe *outsourcing* dibedakan menjadi dua kelompok yaitu *Business Process Outsourcing* dan *Outsourcing Sumber Daya Manusia*, berikut adalah penjelasan untuk masing-masing proses:

1. *Business Process Outsourcing* (BPO), jika di Indonesia dikenal dengan pemborongan pekerjaan. *Outsourcing* jenis ini mengacu pada hasil akhir yang dikehendaki. Jika sebuah perusahaan manufaktur ingin mengalihkan penjualan produknya pada perusahaan lain, maka pembayaran motivasinya berupa jumlah unit yang terjual.
2. *Outsourcing Sumber Daya Manusia*. *Outsourcing* ini mengacu pada kebutuhan penyediaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk contoh di atas, perusahaan manufaktur akan bekerja sama dengan perusahaan *outsourcing* (*vendor*) yang memberikan jasa penyediaan dan pengelolaan tenaga penjual. Motivasi kepada *vendor* berupa *management fee* sesuai kesepakatan.

Menurut Sharing Vision (2006) mengelompokkan outsourcing berdasarkan taksonominya, dapat dibedakan menjadi:

1. Outsourcing, yaitu pendelegasian operasi atau pekerjaan yang bukan inti (non core) yang semula dilakukan secara internal kepada pihak eksternal yang memiliki spesialisasi untuk melakukan operasi tersebut. Keputusan outsourcing dilakukan pada umumnya untuk menekan biaya atau untuk meningkatkan fokus pada kompetensi inti.
2. Off-Shoring, yaitu mengalihkan pekerjaan ke negara lain. Off-Shoring dapat sekaligus berarti outsourcing jika pekerjaan tersebut dialihkan kepada pihak lain. Namun Off-Shoring dapat juga bukan merupakan outsourcing jika perusahaan secara internal tetap menangani pekerjaan yang dialihkan secara geografis ke negara lain.
3. Business Process Outsourcing (BPO), yaitu penyediaan atau manajemen proses untuk aplikasi perusahaan yang kritis/ non kritis oleh vendor yang memiliki spesialisasi khusus. Contoh umum dari BPO adalah call centre, manajemen SDM, akunting dan sistem penggajian. BPO dapat dijelaskan dengan melihat application service provider (ASP) dimana BPO meliputi perangkat lunak, manajemen proses, pengadaan SDM untuk mengoperasikan layanan, sedangkan ASP hanya memberikan hak untuk mengakses dan mempergunakan fitur atau fungsi-fungsi tertentu yang disediakan oleh sebuah perangkat lunak. Layanan ASP pada umumnya disediakan melalui web browser.

C. Manfaat dan Resiko *Outsourcing*

Banyak alasan dikemukakan dalam mengambil keputusan untuk melakukan strategi *outsourcing*. Berbagai manfaat yang diperoleh merupakan hal yang sering ditonjolkan, meski tentu saja banyak resiko yang harus dihadapi. Kremic *et al.* (2006) telah melakukan studi literatur terhadap isi lebih dari 200 publikasi dan hasilnya tidak berbeda dengan yang

dikemukakan oleh Embleton dan Wright, (1998) seperti berikut:

1. Penghematan biaya (*cost saving*). Bisa terjadi karena *vendor* lebih fokus mengelola aktifitas yang dibutuhkan oleh *outsourcingd*. Rata-rata perusahaan merealisasikan 9 persen penghematan biaya dan 15 persen peningkatan kapasitas dan kualitas melalui *outsourcing* (Anonymous, 1996 dalam Embleton dan Wright, 1998). Penghematan waktu (*time saving*). Lebih dari sepertiga (37 persen) perusahaan yang disurvei menyatakan bahwa penghematan waktu merupakan pertimbangan utama.
2. Biaya tersembunyi (*hidden cost*). Banyak organisasi mempunyai biaya tersembunyi yang tidak diketahui sampai dilakukannya strategi *outsourcing*. Aktifitas inti (*core activity*). Jika perusahaan ingin fokus pada aktifitas inti, maka pengurangan aktifitas yang lain untuk diserahkan kepada pihak luar merupakan pilihan yang harus diambil.
3. Pemasukan kas (*cash infusion*). Karena ada aktifitas yang diserahkan pada pihak luar, maka akan ada fasilitas atau aset yang dijual, sehingga memberikan pemasukan uang kas.
4. Ketersediaan bakat (*talent availability*). *Outsourcing* menyediakan akses untuk memperoleh sumberdaya yang berbakat yang tidak bisa disediakan perusahaan.
5. Rekayasa ulang (*re-engineering*). Bekerjasama dengan *vendor* membuat manajer berkesempatan mengevaluasi proses bisnis mereka.
6. Budaya korporat (*corporate culture*). *Vendor* mungkin mempunyai budaya harmonis yang cocok dengan budaya perusahaan. Meskipun

begitu untuk melakukan perubahan perlu diperhatikan timbulnya pergolakan yang mungkin terjadi.

7. Fleksibilitas yang lebih besar (*greater flexibility*). Melalui kerjasama dengan *vendor* perusahaan lebih leluasa menerima permintaan pelanggan baik waktu maupun jumlah, dan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki
8. Akuntabilitas (*accountability*). *Vendor* komersial dibatasi oleh kontrak untuk menyediakan jasa pada tingkat tertentu yang disepakati, sementara departemen internal tidak selalu bisa dikendalikan pengeluarannya.
9. Akses terhadap spesialis lebih besar (*access to specialist*). Keahlian, peralatan, teknologi dan advis independen dapat diperoleh dari perusahaan *outsourcing*.
10. Produktivitas lebih tinggi (*greater productivity*). *Outsourcing* jelas bisa digunakan untuk meningkatkan produktivitas karena beban dibagi dengan *vendor*.
11. Perbaikan kualitas (*quality improvement*). *Outsourcing* bisa memperbaiki kualitas karena *vendor* adalah spesialis di bidangnya.
12. Jarak geografis (*geographical distance*). *Outsourcing* bisa digunakan untuk mengatasi masalah jarak geografis.

Selanjutnya Embleton dan Wright, (1998) maupun Kremic *et al.* (2006) juga menunjukkan beberapa resiko yang dihadapi bila menggunakan strategi *outsourcing*, yakni:

1. Harapan penghematan biaya yang sering tidak terwujud. “Dari seluruh klien, 50 persen menyatakan *break-even*, dan dalam beberapa kasus lebih mahal” (Anonymous, 1996e dalam Embleton dan Wright, 1998).

2. Perusahaan harus lebih hati-hati karena telah menyerahkan aktifitas pengendalian proses kepada *vendor*.
3. Sekali aktifitas dipercayakan kepada pihak luar, sulit dan membutuhkan biaya yang cukup besar untuk kembali dipegang perusahaan.
4. Kontrak awal mungkin sangat kompetitif, namun dengan berjalannya waktu jika ketergantungan kepada *vendor* menjadi besar bisa menelan biaya yang lebih mahal.
5. Kemungkinan bisa merusak moral karyawan yang dimiliki. Aspek kemanusiaan ini sering diabaikan dalam *outsourcing*. Sementara untuk karyawan yang berbakat dan dibutuhkan pasar kerja akan mudah mencari tempat lain dan keluar dari perusahaan.
6. Waktu yang dibutuhkan untuk mengelola kontrak kemungkinan bisa lebih mahal.
7. Kualitas barang dan jasa harus selalu dimonitor karena insentif kontraktor untuk menghemat biaya.
8. *Vendor* kemungkinan mempunyai klien yang banyak, sehingga tidak dapat memberikan prioritas kepada setiap klien.
9. Banyak *vendor* membutuhkan kontrak yang lama untuk menjamin penghasilan mereka. Oleh karena itu harus ada negosiasi untuk mengantisipasi perubahan pasar dan biaya. Dalam hal ini fleksibilitas membutuhkan biaya yang tinggi.
10. Perubahan teknologi yang cepat jika tidak bisa diakses oleh *vendor* akan berdampak pada perusahaan
11. Menyerahkan aktifitas strategis kepada pihak lain dalam jangka panjang akan merugikan karena perusahaan kehilangan peluang pengembangan dari aktivitas tersebut.

12. Jika karena *outsourcing* mengakibatkan ketidakpuasan karyawan sehingga banyak yang keluar, akan memberikan kesan yang tidak baik bagi perusahaan.

Agar tidak terjadi kerugian baik dari pihak perusahaan, *vendor* maupun karyawan *outsourcing* pada proses *outsourcing* ada beberapa hal yang perlu dilakukan diantaranya pertama, komitmen untuk tidak saling memanfaatkan atau menyalahgunakan (abuse) praktek *outsourcing*. Perusahaan memandang karyawan *outsourcing* tetap sebagai sumber daya bernilai yang harus dihormati. Sebaliknya, karyawan *outsourcing* jangan ada apriori atau skeptis bahwa perusahaan menggunakan *outsourcing* sebagai akal-akalan atau untuk menyalahgunakan keberadaan karyawan. Para pihak sudah selayaknya meyakini bahwa *Outsourcing* akan memberikan manfaat baik bagi perusahaan, karyawan *outsourcing*, pemerintah, perusahaan penyedia jasa *outsourcing*.

Kedua, tentukan pembatasan maksimal berapa lama karyawan *outsourcing* boleh bekerja pada perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan menjadikan *outsourcing* juga sebagai masa penilaian yang cukup panjang untuk melihat dan menyeleksi karyawan *outsourcing* sampai dengan waktunya karyawan *outsourcing* tersebut di-hire langsung perusahaan sebagai karyawannya. Adanya masa penilaian ini akan lebih bermakna dibanding masa percobaan (*probation*) yang hanya diperkenankan 3 (tiga) bulan, sehingga pengusaha kurang leluasa melakukan penilaian dalam proses pengangkatan sebagai karyawan. Dengan ditetapkannya maksimal masa kerja, karyawan *outsourcing* juga akan ada kenyamanan (*comfortable*), bahwa sepanjang berprestasi dan bereputasi baik, perusahaan (*user*) akan mempertimbangkannya untuk mengangkatnya sebagai karyawan. Jika tanpa ada pembatasan masa kerja, keberadaan karyawan *outsourcing* ibarat layang-

layang putus, yang terombang-ambing tanpa ada kepastian, dimana dan kapan akan sampai tujuan.

Ketiga, selain pembatasan masa kerja perlu diterapkan sistem evaluasi yang transparan, yang sejak awal dipahami oleh semua pihak yang terkait, dan diterapkan secara konsisten. Hasil evaluasi untuk mengukur dan mengetahui kinerja karyawan outsourcing. Jika kinerja sangat baik, tentu perusahaan pengguna tidak akan menutup mata membiarkan status sebagai karyawan *outsourcing*. Kekhawatiran karyawan *outsourcing* akan “berpindah ke lain hati” (ke perusahaan lain) hampir dapat dipastikan akan selalu muncul jika perikatan antara perusahaan dengan karyawan tersebut tidak terlalu kuat. Dengan evaluasi, perusahaan dipastikan akan menjauhkan pikiran akal-akalan atau penyalahgunaan. Keberadaan evaluasi juga dapat dijadikan mekanisme penghargaan (*reward*) bagi karyawan. Tetapi tentu saja ada perbedaan mekanisme *reward* secara *financial* dan *non financial* antara karyawan tetap, karyawan kontrak dan karyawan outsourcing yang dapat ditunjukkan dalam tabel 2.1 sebagai berikut:

TABEL 2.1
PERBANDINGAN ASPEK FINANCIAL DAN NON FINANCIAL
ANTARA PEKERJA TETAP, PEKERJA KONTRAK DAN PEKERJA
DENGAN SYSTEM OUTSOURCING

ASPEK			STATUS PEKERJA			KETERANGAN
			TETAP	KONTRAK	OUTSOURCING	
FINANCIAL	UPAH BASIC	UMP / UMK	✓	✓	✓	Keputusan pemerintah
		Tunjangan Masa Kerja	✓		✓	Keputusan perusahaan
	TUNJANGAN	Tunjangan Transport	✓	✓	✓	Kebijakan Perusahaan
		Tunjangan Uang makan	✓		✓	Kebijakan Perusahaan
		Tunjangan Kesejahteraan			✓	Opsi PT. Jabang Jaya Raya
		Tunjangan Hari Raya	✓	✓		Undang-undang Tenagakerja
		Tunjangan Lainnya	✓		✓	Kebijakan Perusahaan
	ASURANSI	JAMSOSTEK	✓	✓	✓	Undang-undang Tenagakerja
	BIAYA PHK	Pesangon	✓			JIKA TERJADI PHK
		Penghargaan	✓			
		Cuti yang belum gugur	✓			
		Ongkos Pulang	✓			
		Penggantian 15 %	✓			
	BIAYA OVERHEAD	Pasang iklan	✓			
		Biaya rekrutment	✓	✓		
		Biaya ATK / ID Card, dll	✓	✓		
	BIAYA LAIN	Manajemen free		✓	✓	
	WAKTU	Proses iklan	✓			JIKA TERJADI PHK
		Proses rekrutment	✓			
		Proses perjanjian	✓	✓		
		Proses PHK	✓			
NON FINANCIAL	Fokus pada pengembangan & kompetisi bisnis Pengguna / User		Tidak Optimal	Tidak Optimal	Optimal	
	Flexible dalam jumlah dan jangka waktu penggunaan tenaga kerja		Tidak Flexible	Tidak Flexible	Flexible	

Sumber: PT. Jabang Jaya Raya (<http://www.pt-jjr.co.id/perbandingan-outsourcing.html>)

2.2. Motivasi

A. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan 2000: 142). Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Sperling (dalam Mangkunegara, 2000:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri- Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2000:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2003:208) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi kebutuhan individual.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas arah (tujuan) dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan.

B. Faktor-Faktor Motivasi

Motivasi seseorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual itu sendiri, yaitu (Anoraga dan Suyati, 1995 : 84)

:

- a. Kebutuhan (*needs*)
- b. Tujuan (*goals*)
- c. Sikap (*attitudes*)
- d. Kemampuan (*abilities*)

Faktor-faktor organisasional itu sendiri, yaitu :

- a. Pembayaran / gaji (*pay*)
- b. Keamanan pekerjaan (*job security*)
- c. Sesama pekerja (*co workers*)
- d. Pengawasan (*supervision*)
- e. Pujian (*praise*)
- f. Pekerjaan itu sendiri.

C. Bentuk Motivasi

Menurut Anoraga dan Suyati (1995 : 86) motivasi mempunyai dua macam bentuk, yaitu :

1. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan

dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik yang digunakan adalah lewat kekuatan yang membuat ketakutan.

D. Unsur Penggerak Motivasi

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud adalah merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan. Menurut Siswanto (1992 : 245) unsur-unsur penggerak motivasi adalah sebagai berikut :

a. Prestasi atau *Achievement*

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.

b. Penghargaan atau *Recognition*

Penghargaan pengakuan atau prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat.

c. Tantangan atau *Challenger*

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan motivator kuat bagi manusia untuk mengatasinya.

d. Tanggung jawab atau *Responsibility*

Adanya rasa ikut serta memiliki akan menimbulkan motivasi dan akan membuat merasa bertanggung jawab.

e. Pengembangan atau *Development*

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan motivator

kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.

f. Keterlibatan atau *Involvement*

Rasa ikut terlibat atau involved dalam suatu proses pengambilan keputusan dapat pula “kotak saran” dari tenaga kerja yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan motivator yang cukup kuat untuk tenaga kerja.

g. Kesempatan atau *oppurtunity*

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai pada tingkat Top Management akan merupakan motivator yang cukup bagi tenaga kerja

E. Teori Motivasi

Teori motivasi diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok, yaitu :

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Agaknya aman untuk mengatakan bahwa teori motivasi yang paling dikenal-baik Adalah hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Ia menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut:

1. Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan: Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
3. Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga-diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi-diri: Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu

menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Begitu tiap kebutuhan ini cukup banyak dipuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dalam gambar 2.3. individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi, teori itu mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak tidak lagi memotivasi. Jadi jika Anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, Anda perlu memahami sedang berada pada tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi-diri sebagai kebutuhan tingkat-tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat-tinggi dipenuhi secara internal (didalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat-rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat-rendahnya.



Gambar 2.1. Hirarki Kebutuhan dari Maslow

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan yang meluas, terutama di antara praktik-praktik yang dilakukan para manajer. Ini dapat diterangkan berkat logika intuitif dan mudahnya difahaminya teori itu. Tetapi sayang, riset umumnya tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran [substansiasi] empiris, dan beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu mendapatkan tiadanya dukungan untuk teori itu.

Teori-teori lama, terutama teori yang logis secara intuitif, kelihatannya sukar mati. Seorang peneliti meninjau-ulang bukti itu dan menyimpulkan bahwa "meskipun ada popularitas kemasyaratan yang besar, hierarki kebutuhan sebagai suatu teori berlanjut kurang mendapatkan dukungan empiris." Lebih lanjut, peneliti itu menyatakan bahwa riset yang tersedia seharusnya pasti menimbulkan suatu keengganan untuk menerima baik tanpa syarat implikasi dari hierarki Maslow. Suatu tinjauan-ulang lain sampai pada kesimpulan yang sama. Sedikit dukungan ditemukan untuk ramalan bahwa struktur kebutuhan terorganisasi sepanjang

dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Maslow, bahwa kebutuhan yang tak terpuaskan akan memotivasi, atau bahwa suatu kebutuhan yang terpuaskan akan mengaktifkan gerakan ke suatu tingkat kebutuhan yang baru.

2. Teori X Dan Teori Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah memandang cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian-pengandaian tertentu dan bahwa manajer cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian ini. Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren [tertanam dalam dirinya] tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan order-rendah mendominasi individu. Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order-tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa pengandaian Teori Y lebih sah [valid] daripada Teori X. Oleh karena itu, ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi-higiene) dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg." Dalam keyakinannya bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu, Herzberg menyelidiki pertanyaan, "Apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?" Ia meminta orang untuk menguraikan, secara rinci, situasi-situasi di mana mereka merasa luar biasa baik atau buruk mengenai pekerjaan mereka. Respons-respons ini ditabelkan dan dikategorikan.

Dari respons-respons yang dikategorikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang ketika mereka merasa senang mengenai pekerjaan mereka secara bermakna berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa tidak senang. Seperti tampak dalam Gambar 2.4. Karakteristik tertentu cenderung secara konsisten dikaitkan pada kepuasan kerja (faktor di bagian kanan gambar), dan yang lain

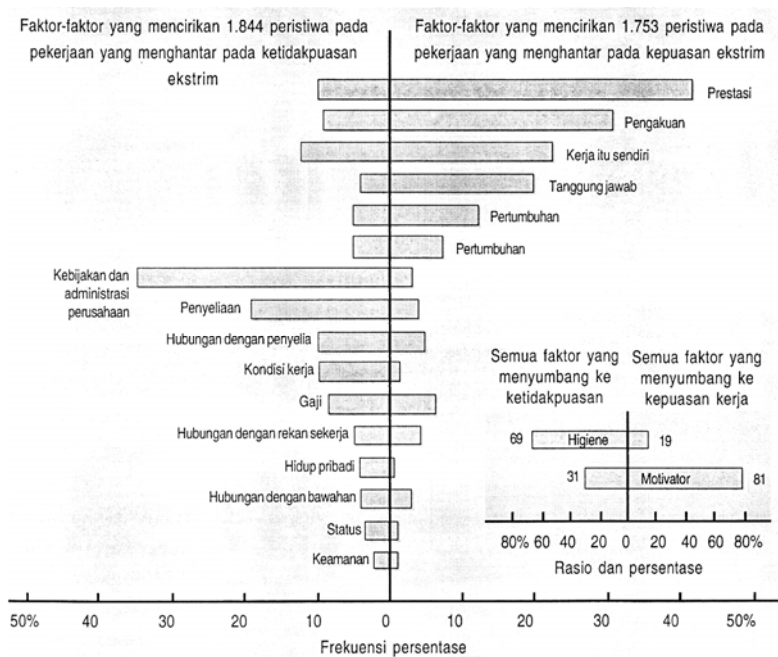
pada ketidakpuasan kerja (pada bagian kiri gambar) Faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan tampaknya dikaitkan dengan kepuasan kerja. Bila mereka yang ditanyai merasa senang mengenai pekerjaan mereka, mereka cenderung menghubungkan karakteristik ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik, seperti misalnya kebijakan dan pimpinan perusahaan, penyeliaan, hubungan antarpribadi, dan kondisi kerja.

Data itu mengemukakan, menurut Herzberg, bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini orang secara tradisional. Menyingkirkan karakteristik yang tidak memuaskan dari dalam suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan. Herzberg mengemukakan bahwa penemuannya menyatakan adanya kontinum dual: Lawan "Kepuasan" adalah "Tidak ada Kepuasan," dan lawan "Ketidakpuasan" adalah "Tidak ada Ketidakpuasan."

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tetapi belum tentu motivasi. Mereka akan menenteramkan angkatan kerja bukannya memotivasi mereka. Akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji telah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higiene.

Jika memadai, orang-orang tidak akan tak terpuaskan; tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika kita ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggungjawab dan pertumbuhan. Inilah karakteristik yang dianggap orang sebagai mengganjar secara intrinsik.

Teori dua faktor tidaklah tanpa cacat/kekurangan. Kritik terhadap teori itu antara lain adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2. Pembeding Kepuasan dan Ketidakpuasan

1. Prosedur yang digunakan Herzberg terbatas oleh metodologinya. Bila hal-hal berlangsung baik, orang cenderung menganggap berkat diri mereka. Sebaliknya, mereka menyalahkan lingkungan luar akan adanya kegagalan.
2. Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Karma penilai

harus melakukan penafsiran, mungkin mereka dapat mencemari penemuan dengan menafsirkan satu respons dengan suatu cara dan memperlakukan respons lain yang serupa secara berbeda.

3. Tidak digunakan ukuran keseluruhan kepuasan apa pun. Dengan kata lain, seseorang dapat tidak menyukai bagian dari pekerjaannya, toh masih berpikir bahwa pekerjaan itu dapat diterima-baik.
4. Teori itu tidak konsis ten dengan riset sebelumnya. Teori dua-faktor mengabaikan variabel-variabel situasional.
5. Herzberg mengandaikan suatu hubungan antara kepuasan dan produktivitas. Tetapi metodologi riset yang dia gunakan hanya memandang kepada kepuasan, bukan produktivitas. Untuk membuat riset semacam itu relevan, orang harus mengandaikan suatu hubungan yang tinggi antara kepuasan dan produktivitas.

2.3. Kinerja

A. Definisi Kinerja

Istilah Kinerja berasal dari *Job performance* atau *Actual performance* atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja manajer dapat diartikan mendapatkan hasil yang lebih baik dari suatu proses organisasi team dan individu sebagai pemahaman dan pelaksana kinerja dengan persetujuan kerangka kerja dari tujuan rencana organisasi, standar dan syarat yang telah ditetapkan. Sedang menurut Govindarajan dan Gupta, 1985; Nouri dan Parker,1998 (Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro, 2001) kinerja manajer adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk,

kuantitas produk, ketepatan waktu produk, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik.

Oleh karena itu dalam meningkatkan Kinerja karyawan perusahaan hendaknya sedini mungkin memberikan penghargaan kepada karyawan agar ikut berperan serta dalam semua kegiatan perusahaan karena pengaruh berbagai faktor tenaga kerja selalu berubah dari waktu ke waktu (Robbins, 2000). Kinerja dapat diukur dengan 3 indikator yaitu:

1. Kuantitas Kerja adalah Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas kerja adalah Jumlah tugas dan hasil pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan target yang telah ditentukan.
3. Ketepatan waktu adalah Sesuai tidaknya dengan waktu yang dipergunakan dalam bekerja dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasar pendapat Mc Cleland, pegawai / karyawan akan mampu mencapai Kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang harus dimiliki oleh pegawai/karyawan harus ditumbuhkan dari diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri selain akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka, pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, berkembangnya motif berprestasi dalam diri pegawai / karyawan dan dapat memanfaatkannya juga menciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja yang maksimal.

B. Penilaian Kinerja

Menurut Gomes (2003:137), penilaian kinerja dilihat dari titik acuan penilaiannya ada 3 tipe, yaitu :

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria kinerja ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil – hasil akhir.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria kinerja ini mengukur sarana pencapaian sasaran, dan bukannya hasil akhir.

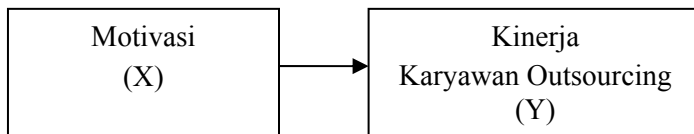
3. Penilaian kinerja berdasarkan judgment

Ini merupakan tipe kriteria kinerja yang menilai dan / atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan detesis perilaku yang spesifik, yaitu :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang di dapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang di capai berdasarkan syarat – syarat kesesuaiannya dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan
4. *Creativiness*, yaitu keaslian gagasan – gagasan yang di munculkan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul
5. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang – orang lain
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercayai dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

2.4. Kerangka Pikir



2.5. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan kerangka konseptual maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

“Diduga bahwa motivasi karyawan outsourcing berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan “.

Kesimpulan jawaban dengan nilai antara 1 sampai 2 cenderung sangat tidak setuju, 2 sampai 3 cenderung tidak setuju, 3 sampai 4 cenderung kurang setuju, 4 sampai 5 cenderung cukup setuju, 5 sampai 6 cenderung setuju dengan pernyataan yang diberikan dan nilai 6 sampai 7 berarti cenderung sangat setuju, dengan pernyataan yang diberikan.

3.2. Teknik Penentuan Sampel

a. Populasi

Populasi yang dituju dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan outsourcing pada PT. Infomedia Nusantara yang berjumlah 110 karyawan.

b. Sampel

Untuk penarikan sampel, dilakukan secara *Simple Random sampling*, yakni mengambil sampel secara acak dari populasi karyawan outsourcing PT. Infomedia Nusantara. Teknik penentuan sampel yang dipergunakan adalah berdasarkan pedoman pengukuran sampel menurut Augusty (2002:48), antara lain :

1. 100 – 200 sampel untuk teknik maximum likelihood estimation.
2. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
3. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5-10. bila terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah 100-200.

Dalam penelitian ini sampel diambil dari karyawan yang bekerja pada PT. Infomedia Nusantara, dengan jumlah minimal 8 indikator $\times 10 = 80$ karyawan. Karena sampel minimum 100 orang maka dalam penelitian ini sampel dibulatkan menjadi 100 karyawan.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer.

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian dengan cara kuesioner.

b. Data Sekunder.

Yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dengan cara wawancara serta dokumentasi perusahaan yang berkaitan dengan masalah penelitian.

3.3.2. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber datanya diperoleh dari PT. Infomedia Nusantara.

3.3.3. Pengumpulan Data

- 1). Studi Pustaka, yaitu studi pendahuluan yang diperoleh dari literatur tentang variabel penelitian yang akan digunakan dan menentukan teori-teori yang tepat sebagai landasan teori.
- 2). Studi Lapangan, yaitu studi langsung pada tempat penelitian dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Observasi, yaitu mengadakan penelitian langsung dengan mengamati masalah yang terjadi di perusahaan.
 - b. Interview, yaitu mengadakan wawancara pada pimpinan perusahaan tentang masalah yang ada di perusahaan saat ini.

c. Kuesioner, yaitu metode pengumpulan data dengan cara membagikan lembar pertanyaan yang harus diisi oleh responden guna melengkapi data untuk uji SEM.

3.4. Teknik Analisis dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis multivariate dengan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Penaksiran pengaruh pada masing – masing variabel bebas (motivasi) terhadap variabel terikatnya (faktor kinerja) menggunakan koefisien jalur.

3.4.1 Uji Normalitas dan Linieritas

Sebaran data harus dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut pada path diagram. Untuk menguji normalitas distribusi data yang digunakan dalam analisis , penguji dapat menggunakan uji – uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skweness value* dari data yang digunakan. Dimana biasanya disajikan dalam statistik deskriptif dari hampir semua program statistic. Nilai statistic untuk menguji normalitas itu disebut sebagai *z – value* yang dihasilkan melalui rumus sebagai berikut :

Nilai – $z = \frac{Skewness}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$ dimana N adalah ukuran sampel

$$\sqrt{\frac{6}{N}}$$

Bila nilai z lebih besar dari nilai kritis atau critical ratio (Ferdinand, 2000 : 95), maka dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat

signifikansi yang dikehendaki. Misalnya bila nilai yang dihitung lebih besar ± 2.58 berarti kita dapat menolak asumsi mengenai normalitas dari distribusi pada tingkat 0.01.

Linieritas dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pada penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linieritas.

3.4.2. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel kombinasi. (Hair. Et.al. 1995).

Adapun outliers dapat dievaluasi dengan 2 cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair. Et.al. 1995).

a. Outliers Univariat

Deteksi terhadap adanya outliers univariate daapt dilakukan dengan menentukan ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkoversi nilai data penelitian ke dalam standar score atau yang biasa disebut dengan z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standar (z-score), maka perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (diatas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair dkk, 1995 dalam Ferdinand, 2002:98). Oleh karena itu apabila ada

observasi-observasi yang memiliki $z\text{-score} \geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai outlier.

b. Outliers Multivariat

Evaluasi terhadap multivariat outliers perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, tetapi observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (The Mahalanobis Distance) untuk tiap observasi dapat dihitung dan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional. Uji terhadap multivariat dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis itu dapat dievaluasi dengan menggunakan nilai χ^2 pada derajat kebebasan sebesar jumlah item yang digunakan dalam penelitian. Dan apabila nilai jarak Mahalanobis lebih besar dari χ^2_{tabel} adalah Outlier Multivariat.

3.4.3. Deteksi Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*Multicollinearity*) atau singularitas (*Singularity*) dalam kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang benar-benar kecil atau mendekati nol akan mengindikasikan adanya *Determinant of sample*

covariance matrix atau multikolineritas atau singularitas (Tabachnick dan Fidel, 1998, P.716), Rumus :

Determinant of Sample covariance matrix = 2.5709 e + 006

Atau multikolinearitas atau singularitas = 2.570.906,550

sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000:108).

3.4.4. Uji Validitas

Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur. Karena indikator multidimensi, maka uji validitas dari setiap laten variabel / construct akan diuji dengan melihat loading faktor dari hubungan antara setiap observed variabel dan laten variabel. Secara umum nilai variance extracted yang dapat diterima adalah $\geq 0,5$. Variance extracted dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum [\text{Standardize Loading}]^2}{\sum [\text{Standardize Loading}]^2 + \sum \epsilon_j^2}$$

3.4.5. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk / faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dengan menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Coomposite Realibility diperoleh melalui rumus berikut (Ferdinand, 2000 : 62) :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. loading})^2}{(\sum \text{Std. loading})^2 + \epsilon_j}$$

Keterangan :

1. Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
2. $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error dari setiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - \text{realibilitas indikator}$.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0.7 , walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang “mati”. Artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori maka nilai dibawah 0.7 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan yang empirik yang terlibat dalam proses eksplorasi.

3.4.6. Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal

Pengaruh langsung (koefisien jalur) diamati dari bobot regresi terstandar, dengan pengujian signifikansi pembanding nilai CR (*Critical Ratio*) atau p (*probability*) yang sama dengan nilai t hitung. Apabila t hitung lebih besar daripada t tabel berarti signifikan.

3.4.7. Pengujian Model dengan Two-Step Approach

Two-Step Approach digunakan untuk mengatasi masalah sampel data yang relatif kecil jika dibandingkan dengan jumlah butir instrumentasi yang digunakan [Hartline & Ferrell, 1966], dan karena keakuratan reliabilitas indikator-indikator terbaik dapat dicapai dalam *two-step approach* ini. *Two-step approach* bertujuan untuk

menghindari interaksi antara model pengukuran dan model struktural pada *One Step Approach* [Hair, et.al.,1998].

Yang dilakukan dalam *two-step approach to SEM* adalah : estimasi terhadap *measurement model* dan estimasi terhadap *structural model* [Anderson dan Gerbing, 1998]. Cara yang dilakukan dalam menganalisis SEM dengan *two-step approach* adalah sebagai berikut :

- a. Menjumlahkan skala butir-butir setiap konstruk menjadi sebuah indikator *summed-scale* bagi setiap konstruk. Jika terdapat skala yang berbeda setiap indikator tersebut distandarisasi [*Z-scores*] dengan mean = 0, deviasi standar = 1, yang tujuannya adalah untuk mengeliminasi pengaruh-pengaruh skala yang berbeda-beda tersebut [Hair, et.al, 1998].
- b. Menetapkan *error* [ϵ] dan *lambda* [λ] *terms, error terms* dapat dihitung dengan rumus 0,95 kali σ [Anderson dan Gerbing, 1998]. Perhitungan *construct reliability* [α] telah dijelaskan pada bagian sebelumnya dan deviasi standar [σ] dapat dihitung dengan bantuan program aplikasi statistik SPSS. Setelah *error* [ϵ] dan *lambda* [λ] *terms* diketahui, skor-skor tersebut dimasukkan sebagai parameter fix pada analisis model pengukuran SEM.

3.4.8. Evaluasi Model

Didalam SEM peneliti dapat melakukan 3 kegiatan secara serempak, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis jalur), dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk

perkiraan (setara dengan model struktural). Tahap yang ditempuh dalam pengolahan data dengan analisis ini adalah :

1. Mengembangkan path diagram.

Pada path diagram ditunjukkan hubungan kausal antar variabel yaitu antara variabel endogen dan eksogen. Hubungan antara variabel ini dinyatakan dengan anak panah. Anak panah lurus dengan satu ujung menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu variabel lainnya. Sedangkan garis lengkung dengan dua ujung menunjukkan korelasi antar variabel.

2. Evaluasi atas asumsi SEM

Evaluasi asumsi ditujukan untuk mengetahui kecukupan dipenuhinya asumsi-asumsi yang ada dalam pemodelan SEM. Evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi normalitas data, evaluasi atas univariate outliers dan evaluasi atas multicollinearity dan singularity. Adapun contoh 3 model konseptual (A, B, dan C) dalam bentuk persamaan :

A	[1] $Y_1 = B_0 + B_1Y_2 + B_3X_1 + B_4X_2 + \text{error}_1$ [2] $Y_2 = B_5 + B_6Y_1 + \text{error}_2$
B	[1] $Y_1 = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \text{error}_1$ [2] $Y_2 = B_3 + B_4Y_1 + B_5X_1 + B_6X_2 + \text{error}_2$ [3] $Y_3 = B_7 + B_8Y_1 + B_9Y_2 + B_{10}X_1 + B_{11}X_2 + \text{error}_3$
C	[1] $Y_1 = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \text{error}_1$ [2] $Y_2 = B_3 + B_4Y_1 + B_5X_1 + \text{error}_2$

3. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit model penelitian

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui kesesuaian (fit) dan model yang dikembangkan terhadap data penelitian. Ini penting dilakukan karena SEM tidak digunakan untuk menciptakan suatu model tapi lebih kepada mengkonfirmasi model. Artinya tanpa

landasan teoritis yang kuat atas hubungan variabel yang dimodelkan maka analisis SEM ini tidak dapat digunakan. (Arbuckle, 1997, Ferdinand, 2000)

Goodness-of-fit index	Cut-off-value
X^2 – Chi Square	Diharapkan kecil
Derajat bebas (DF)	Positif
Signifikansi Probabilitas	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

4. Interpretasi hasil

Pada tahap ini hasil atau output pengujian dievaluasi untuk menentukan penerimaan atau penolakan terhadap kesesuaian model dan hipotesis yang diajukan.

3.4.9. Evaluasi Goodness of Fit

1. X^2 - Chi Square Statistic

Alat uji yang paling fundamental untuk mengukur overall fit adalah likelihood ratio chi-square statistic. Chi-square ini bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sample yang digunakan karena itu bila jumlah sample adalah cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel maka statistic chi-square ini harus didampingi oleh alat uji lainnya. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu. Dalam pengujian ini nilai X^2 yang rendah yang menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 akan mengindikasikan tak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians yang diestimasi.

2. *RMSEA-The Root Mean Square Error of Approximation*

Adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan chi-square statistic dalam sample yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan Indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close-fit dari model ini berdasarkan *degree of freedom*.

3. *GFI – Goodness of Fit Index*

Indeks kesesuaian (fit index) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.

4. *AGFI Adjusted Goodness of fit indeks*

Adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Fit index ini dapat diadjust terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima/tidaknya model.

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90. Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel.

5. *CMIN / DF*

The minimum sample discrepancy function (CMN) dibagi dengan *degree of freedom*-nya akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fit-nya sebuah model.

6. *TLI – Tucker Lewis Index*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

7. *CFI : Comparative fit index*

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi *a very good fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif

Gambaran statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran jawaban responden berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap unsur-unsur yang ada pada setiap variabel.

a. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1. Dalam Tabel 4.1 terlihat bahwa dari 100 responden 74 responden (74%) adalah laki-laki, 26 responden (26%) perempuan.

Tabel 4.1
Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	74	88
Perempuan	26	12
Total	100	100

b. Deskripsi responden berdasarkan kelompok umur

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden adalah yang berumur sekitar 25–35 tahun sejumlah 30 orang (30%), selanjutnya responden yang berusia 36–45 tahun sejumlah 24 orang (24%), selanjutnya responden yang berusia lebih dari 46-55 tahun sejumlah 26 orang (26%) dan yang terakhir adalah responden yang berusia 55 tahun sebanyak 20 orang (20%).

Tabel 4.2
Identitas Responden Menurut Umur

No	Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	25 – 35 tahun	30	30
2.	36 – 45 tahun	24	24
3.	46 – 55 tahun	26	26
4.	> 55 tahun	20	20
	Total	100	100

c. Deskripsi responden berdasarkan kelompok pendidikan

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden terbesar adalah berpendidikan D3 sebanyak 98 orang (77%), selanjutnya responden yang berpendidikan D1 dan S1 masing-masing sebanyak sejumlah 12 orang (10%), selanjutnya responden sedikit adalah SMU sejumlah 4 orang (3%).

Tabel 4.3
Identitas Responden Menurut Pendidikan

No	Jabatan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	SMU	4	4
2.	D1	12	12
3.	D3	72	72
4.	S1	12	12
	Total	100	100

4.2.2. Uji Outlier Multivariate

Tabel 4.3. Hasil Uji Outlier Multivariate

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13.210	79.630	50.500	13.343	100
Std. Predicted Value	-2.795	2.184	0.000	1.000	100
Standard Error of Predicted Value	5.217	11.876	7.952	1.327	100
Adjusted Predicted Value	13.260	80.600	50.330	13.583	100
Residual	-54.100	55.770	0.000	25.761	100
Std. Residual	-2.013	2.076	0.000	0.959	100
Stud. Residual	-2.063	2.203	0.003	1.003	100
Deleted Residual	-56.806	62.818	0.173	28.177	100
Stud. Deleted Residual	-2.102	2.252	0.004	1.010	100
Mahal. Distance	2.742	18.348	7.920	2.997	100
Cook's Distance	0.000	0.068	0.010	0.013	100
Centered Leverage Value	0.028	0.185	0.080	0.030	100

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel diatas, setelah dilakukan pengujian ditemukan nilai MD maksimum adalah $18,348 < 26,124$. Oleh karena itu diputuskan dalam penelitian terdapat *outlier multivariate* (antar variabel).

4.2.3. Uji Reliabilitas

Koefisien cronbach's alpha dihitung untuk mengestimasi reliabilitas setiap skala. Sementara itu item to total correlation digunakan untuk memperbaiki ukuran-ukuran dan mengeliminasi item-item yang kehadirannya akan memperkecil koefisien cronbach's alpha yang dihasilkan.

Tabel 4.4. Pengujian Reliability Consistency Internal

Konstrak	Indikator	Item to Total Correlation	Koefisien Cronbach's Alpha
Motivation	X1	0.716	0.144
	X2	0.483	
	X3	0.484	
	X4	0.319	
Employee Performance	Y1	0.437	0.806
	Y2	0.687	
	Y3	0.702	
	Y4	0.378	

Sumber : data diolah

Koefisien Cronbach's Alpha dihitung untuk mengestimasi reliabilitas setiap skala [variabel atau indikator observasian]. Sementara itu item to total correlation digunakan untuk memperbaiki ukuran-ukuran dan mengeliminasi item-item yang kehadirannya akan memperkecil koefisien Cronbach's Alpha yang dihasilkan.

Proses eliminasi diperlakukan pada item to total correlation pada indikator yang nilainya $< 0,5$ [Purwanto,2003]. Terjadi eliminasi karena nilai item to total correlation indikator belum seluruhnya $\geq 0,5$. Indikator yang tereliminasi tidak disertakan dalam perhitungan cronbach's alpha. Perhitungan cronbach's dilakukan setelah proses eliminasi.

Hasil pengujian reliabilitas konsistensi internal untuk setiap construct di atas menunjukkan hasil kurang baik dimana koefisien Cronbach's Alpha yang diperoleh belum seluruhnya memenuhi rules of thumb yang disyaratkan yaitu $\geq 0,7$ [Hair et.al.,1998].

4.2.4. Uji Validitas

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas

Konstrak	Indikator	Faktor Loading			
		1	2	3	4
Motivation	X1	-0.212			
	X2	-0.115			
	X3	0.043			
Employee Performance	Y2		0.677		
	Y3		0.997		

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil confirmatory factor analysis terlihat bahwa factor loadings masing masing butir pertanyaan yang membentuk setiap construct sebagian besar $< 0,5$, sehingga butir-butir instrumentasi setiap konstruk tersebut dapat dikatakan validitasnya kurang baik.

4.2.5. Uji Construct Reliability dan Variance Extracted

Selain melakukan pengujian konsistensi internal crobach's alpha, perlu juga dilakukan pengujian construct reliability dan variance eztracted. Kedua pengujian tersebut masih termasuk uji konsistensi internal yang akan memberikan penelitian kepercayaan diri yang lebih besar bahwa indikator-indikator individual mengukur suatu pengukuran yang sama.

Tabel 4.6. Construct Reliability & Variance Extrated

Konstrak	Indikator	Standardize Factor Loading	SFL Kuadrat	Error [εj]	Construct Reliability	Variance Extrated
Motivation	X1	-0.212	0.045	0.955	0.045	0.045
	X2	-0.115	0.013	0.987		
	X3	0.043	0.002	0.998		
Employee performance	Y2	0.677	0.458	0.542	0.837	0.726
	Y3	0.997	0.994	0.006		
Batas Dapat Diterima					≥ 0,7	≥ 0,5

Sumber : Lampiran

Selain melakukan pengujian konsistensi internal Cronbach's Alpha, perlu juga dilakukan pengujian construct reliability dan variance extrated. Kedua pengujian tersebut masih termasuk uji konsistensi internal yang akan memberikan peneliti kepercayaan diri yang lebih besar bahwa indikator-indikator individual mengukur suatu pengukuran yang sama.

Hasil pengujian reliabilitas instrumen dengan construct reliability dan variance extrated menunjukkan instrumen cukup kurang reliabel, yang ditunjukkan dengan nilai construct reliability belum seluruhnya $\geq 0,7$. Meskipun demikian angka tersebut bukanlah sebuah ukuran “mati” artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat exploratory, maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi. Dan variance extrated direkomendasikan pada tingkat 0,50.

4.2.6. Uji Normalitas

Uji normalitas sebaran dilakukan dengan kurtosis value dari data yang digunakan yang biasanya disajikan dalam bentuk statistik deskriptif. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal.

Tabel 4.7. Assessment of Normality

Variable	min	max	kurtosis	c.r.
X1	2	7	-0.706	-1.442
X2	4	7	-1.021	-2.084
X3	4	7	-0.562	-1.148
Y2	4	7	-0.766	-1.564
Y3	4	7	-0.399	-0.814
Multivariate			-3.377	-2.018
Batas Normal				± 2,58

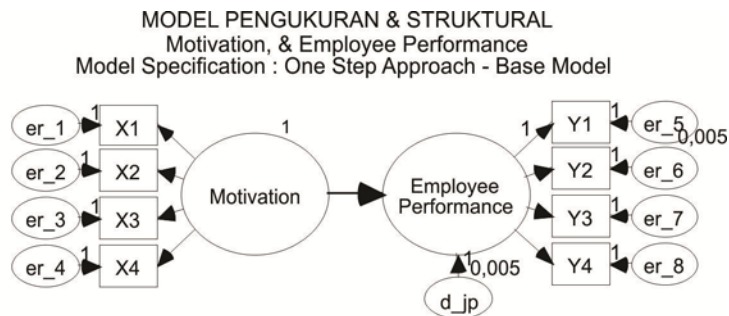
Sumber : Lampiran

Uji normalitas sebaran dilakukan dengan Kurtosis Value dari data yang digunakan yang biasanya disajikan dalam statistik deskriptif. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai-Z lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 0,01 [1%] yaitu sebesar $\pm 2,58$.

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai c.r. multivariate berada di antara $\pm 2,58$ itu berarti asumsi normalitas terpenuhi. Fenomena ini tidak menjadi masalah serius seperti dikatakan oleh Bentler & Chou [1987] bahwa jika teknik estimasi dalam model SEM menggunakan maximum likelihood estimation [MLE] walau distribusi datanya tidak normal masih dapat menghasilkan good estimate, sehingga data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

4.2.7. Evaluasi Model One-Steep Approach to SEM

Dalam model SEM, model pengukuran dan model struktural parameter-parameternya diestimasi secara bersama-sama. Cara ini agak mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan fit model. Kemungkinan terbesar disebabkan oleh terjadinya interaksi antara measurement model dan structural model yang diestimasi secara bersama-sama (one – steep approach to SEM). One – steep approach to SEM digunakan bila model dilandasi teori yang kuat serta validitas dan reliabilitas data sangat baik (Hair, et,al, 1998).

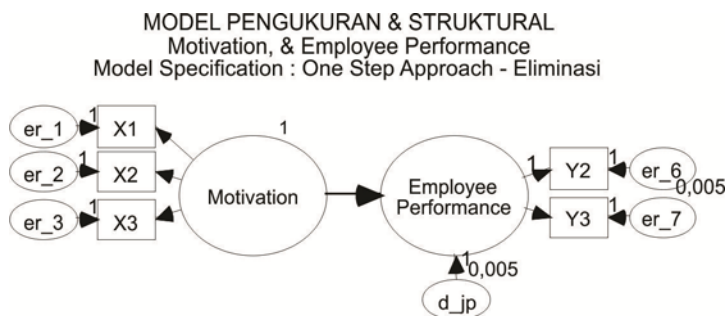


Tabel 4.8. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indeces

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Cmin/DF	1.098	$\leq 2,00$	baik
Probability	0.341	$\geq 0,05$	baik
RMSEA	0.032	$\leq 0,08$	baik
GFI	0.949	$\geq 0,90$	baik
AGFI	0.913	$\geq 0,90$	baik
TLI	0.960	$\geq 0,95$	baik
CFI	0.970	$\geq 0,94$	baik

Sumber : Lampiran

Dari hasil evaluasi terhadap model one step approach base model ternyata dari semua kriteria goodness of fit yang digunakan, seluruhnya menunjukkan hasil evaluasi model yang baik, berarti model telah sesuai dengan data. Artinya, model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi oleh teori telah sepenuhnya didukung oleh fakta. Dengan demikian model ini adalah model yang terbaik untuk menjelaskan keterkaitan kausal antar variabel dalam model sebagaimana terdapat di bawah ini



Tabel 4.9. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indexes

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Cmin/DF	2.401	$\leq 2,00$	kurang baik
Probability	0.025	$\geq 0,05$	kurang baik
RMSEA	0.119	$\leq 0,08$	kurang baik
GFI	0.948	$\geq 0,90$	baik
AGFI	0.869	$\geq 0,90$	kurang baik
TLI	0.802	$\geq 0,95$	kurang baik
CFI	0.881	$\geq 0,94$	kurang baik

Dari hasil evaluasi terhadap model one step approach modifikasi ternyata dari semua kriteria goodness of fit yang digunakan, seluruhnya menunjukkan hasil evaluasi model yang baik, berarti model telah sesuai dengan data. Artinya, model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi oleh teori telah sepenuhnya didukung oleh fakta

4.2.8. Uji Kausalitas

Dilihat dari angka determinant of sample covariance matrix : $2.077.742.329 > 0$ mengindikasikan tidak terjadi multicolinierity atau singularity dalam data ini sehingga asumsi terpenuhi. Dengan demikian besaran koefisien regresi masing-masing faktor dapat dipercaya sebagaimana terlihat pada uji kausalitas di bawah ini.

Tabel 4.8. Data Uji Kausalitas

			Ustd	Std	Prob.
Faktor	<input type="checkbox"/>	Faktor	Estimate	Estimate	
Employee_Performance	<input type="checkbox"/>	Motivation	0.644	0.994	0.000
Batas Signifikansi	<input type="checkbox"/>				$\leq 0,10$

Sumber : Lampiran

4.3. Hasil Uji Pengujian Hipotesis Penelitian

Dilihat dari tingkat Prob. arah hubungan kausal, maka hipotesis yang menyatakan bahwa :

Faktor motivasi berpengaruh positif terhadap Faktor kinerja karyawan, dapat diterima [Prob. kausalnya $0,000 \leq 0,10$ [signifikan [positif].

4.4 Pembahasan

4.4.1. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan didapatkan bahwa Faktor motivasi berpengaruh positif terhadap Faktor kinerja karyawan, karena nilai Probabilitas kausalnya $0,000 \leq 0,10$ (batas signifikasi). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada PT. Infomedia Nusantara Motivasi merupakan salah satu unsur penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Beberapa motivator kurang mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik. Seperti keadaan kantor yang dinilai kurang nyaman

dan kurang aman serta kurang lengkapnya sarana dan prasana yang digunakan dapat mengakibatkan terhambatnya kinerja yang mereka lakukan. Selain itu, penghargaan yang diterima oleh pegawai dirasa masih kurang dapat memberikan support dalam bekerja.

Adanya motivasi yang tinggi dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Pegawai yang menyenangi pekerjaannya akan berusaha menyelesaikannya sebaik mungkin. Terpenuhinya kebutuhan pegawai akan membuat pegawai merasa enjoy dengan pekerjaannya, karena mereka tidak akan dipusingkan lagi dengan masalah pribadinya. Terbinanya hubungan yang baik dengan rekan kerja menjadi suatu motivator tersendiri dalam bekerja. Mereka akan merasa nyaman dan tidak canggung untuk berkomunikasi satu sama lain. Dengan demikian, pegawai akan berusaha sebaik-baiknya untuk menyelesaikan apa yang menjadi pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dari analisis diatas, terlihat bahwa motivasi pegawai berbanding lurus dengan kinerja. Semakin tinggi motivasi pegawai semakin tinggi pula kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi yang dimiliki pegawai, akan menghasilkan kinerja yang semakin rendah pula. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan hal-hal untuk menjawab permasalahan sebagai berikut :

Faktor motivasi karyawan outsourcing berpengaruh positif terhadap Faktor kinerja karyawan.

5.2 Saran

Sehubungan dengan permasalahan dari hasil analisa data yang telah disajikan dihasil penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang bermanfaat, antara lain :

- a. Peningkatan kemampuan kinerja dapat dilakukan dengan suatu pendidikan khusus dan pelatihan kemampuan, bimbingan dan pengarahan.
- b. Peningkatan kesejahteraan pegawai, pelengkapan sarana dan prasarana pendukung, diadakannya sistem penghargaan atas prestasi yang dicapai pegawai dapat membuat pegawai termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.
- c. Sebagai pertimbangan untuk penelitian berikutnya, disarankan agar menggunakan variabel lain atau variabel tambahan yang belum ditampilkan dalam penelitian ini yang diduga mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji dan Sri Suyati, 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Dinia Pustaka Jaya Jakarta.
- Bfing, T. And Baven, G. 1994. *Outsourcing technical services: stages of development*. Long Range Planing 27 (5): 42-45
- Domberger, S. 1998. *The Contracting Organisation: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxfor University Press, Oxford, UK.
- Elfing, T and Baven G .1994. *Outsourcing technical services stages of development*. Long Range Planning 27 (5): 42-51
- Elmuti, D. and Kathawala,Y. 2000, *"The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness"*, International Journal of Manpower, Vol. 21 No. 2, pp. 112-28
- Embleton, P.R. and P.C.Wright 1998. *A practical guide to successful outsourcing*. Empowerment in Organization.6 (3):94-106
- Eugene Garaventa, Thomas Tellefsen. 2001. *Outsourcing: The Hidden Costs*, Review of Busuness Journal, Vol. 22, Spring
- Ferdinand, Agusty .2000 . *Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen*, penerbit Bp Undip.Semarang
- Franceschini, F., M.Galetto, A.Pignatelli, and M.Varetto 2003. *Outsourcing: guidelines for a structured approach*. Benchmarking An International Journal. 10(3): 246-260
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Andi Offset, Jakarta.
- Hair, J.F.et.al.1998, *Multivariate data Analysis*, Fifth Edition, prentice-hall International, Inc ,New Jersey.
- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell, 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*. 60 (4) : 52-70.

- Hasibuan, Sayuti. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia : pendekatan non sekuler*. Muhammadiyah University Press and Magister Manager UMS, Surakarta
- Hatonen, J., Eriksson, Taina, 2009, “30+ Years of Research and Practice of Outsourcing – Exploring The Past and Anticipating The Future”, *Journal of International Management* Fox School of Business, pp. 142-155.
- Jiang., Frazzier, G.V., and Prater, E.L, 2006, *Outsourcing effects on Firm operational Performance*, *International Journal of Oerations & Production Management*, Vol. 26, No.12, pp.1280-1300.
- John W. Creswell. 1998. *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publications.
- Komang dan Agus Eka, 2008, *Outsourcing Versus Serikat Pekerja: An Introduction To Outsourcing*, Alihdaya Publishing, Jakarta,
- Kremic, Tibor; Oya Icmeli Tukel and Walter O. Rom. 2006. *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*. *Supply Chain Management: An International Journal*. 11 (6): 467 – 482.
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indiantoro, 2001, “ Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (Studi empiris pada Perusahaan Manufaktur)”, *Journal riset Akuntansi Penelitian*, Volume 4, Nomor 1, Jakarta 2001.
- Lankford, W.M, and Parsa, F. 1999. “*Outsourcing: a primer*”. *Management Decision*. Vol.37 No. 4 pp 310-316.
- Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Maurice F. Greaver. 1999. *Strategic Outsourcing a Structural Approach to Outsourcing Decisions and initiatives*. American Management Associaton, USA.
- Mclvor, Ronan. 2008. *What is the Right Outsourcing Strategy for your Process?*. *European Management Journal* 26 : 24 – 34.

- Quinn, J.B., & Hilmer, F.G. 2001. *Strategic Outsourcing*. Sloan Management Review, Summer;43-55.
- Robbins, Stephen, 2001. *Organizational Behaviour : Concepts, Controversies*, Applications, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- _____. 2003. *Perilaku organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Sharing Vision. 2006. *Why Outsource. The Art of Partnership: Outsourcing Partnership & SLA LPPM ITB*.
- Siswanto, Bambang. 1992. *Humas Teori dan Praktek*. Jakarta : Bumi Aksara
- Smith, A., Mitra, S and Narasimhan, S. (1996). "Offshore outsourcing of software development and maintenance: a framework for issues". Information & Management, Vol 31
- Swink, M. 1999, "Threats to new product manufacturability and the effect of development team integration process", *Journal of Operations Management* No. 17
- Tabachnick B.G. and Fidel, L.S., 1998, *Using Multivariate Statistics*, Third Edition, Harper Collins College Publisher, New York